

К ВОПРОСУ О СУЩНОСТИ ДЕФИНИЦИЙ «АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»

Эффективно организованная система финансового менеджмента позволяет предприятию избежать ряда проблем, вызванных воздействием как внешних, так и внутренних факторов, и в развитии любого предприятия существует вероятность наступления кризиса. В отдельных случаях этого нельзя избежать, но остроту кризиса можно снизить, если учитывать функциональные особенности предприятия, а также вовремя распознать и увидеть приближение, начало наступления кризисной ситуации.

Возникновение кризисной ситуации определяется тем, что в управлении, в принятии решений всегда существует риск. Опыт длительного бескризисного функционирования предприятий, проводивших меры, упреждающие и предотвращающие их несостоятельность, широко известен в Японии, США, Германии и других странах. Однако не все кризисы можно предотвратить, некоторые приходится пережить и преодолеть их разрушительные последствия. В связи с этим любое управление должно быть антикризисным, т.е. построенным на учете возможности наступления и опасности кризиса.

Целью статьи является совершенствование антикризисного управления, определение решающей роли предкризисной подготовки предприятия для его стабильного финансового положения и успешного

функционирования.

Данную проблему рассматривали многие ученые, в том числе Э.М. Коротков, О.О.Терещенко, Н.В. Родионова, Г.П. Иванов и др.

Среди специалистов антикризисное управление в основном трактуется как совокупность форм и методов реализации антикризисных процедур применительно к конкретному предприятию-должнику, антикризисное управление считается категорией микроэкономической и отражает производственные отношения, складывающиеся на уровне предприятия при его оздоровлении или ликвидации [1, 33].

Беляев С.Г. и Кошкин В.И. представляют механизм антикризисного управления предприятием-должником, состоящим из следующих основных подсистем [1, 34]:

- а) диагностики финансового состояния и оценки перспектив развития бизнеса предприятия;
- б) маркетинга;
- в) антикризисной инвестиционной политики;
- г) управления персоналом;
- д) производственного менеджмента;
- е) организации ликвидации предприятия.

Каждая подсистема сосредоточена на одном каком-либо аспекте деятельности предприятия. Однако

© Булеев Иван Петрович – доктор экономических наук, профессор.
Институт экономики промышленности НАН Украины, Донецк.
Тельнова Анна Владимировна – ст. преподаватель.
Донбасская государственная металлургическая академия, Краматорск.

объектом антикризисного управления являются одновременно все элементы деятельности предприятия: средства производства, рабочая сила, организация производства, труда и управления, финансы, инвестиции, внешняя и внутренняя среда. То есть это вид комплексного управления предприятием.

Василенко В.О. дает другое определение антикризисного управления – как управление, в котором предусматривается безопасность кризиса, анализ его симптомов, мероприятия по снижению негативных последствий кризиса и использование его факторов для дальнейшего развития [2, 23].

Градов А.П., Кузин Б.И. [3] дают следующие определения понятиям, характеризующим антикризисный процесс: стратегия антикризисного управления предприятием – совокупность действий и последовательность принимаемых управленческих решений, позволяющих оценить, проанализировать и выработать необходимую систему воздействия на оздоровление предприятия с целью предотвращения его банкротства.

Антикризисная политика – генеральное направление деятельности руководства предприятия, совокупность принципов, методов, форм организационного поведения, направленных на сохранение, укрепление и улучшение финансового и технико-экономического состояния предприятия, на формирование механизма управления, способного своевременно реагировать на постоянно меняющуюся конъюнктуру рынка с учетом стратегии предприятия.

Приведенные выше высказывания свидетельствуют о том, что акцент делается на оздоровительные процедуры банкротства, а не на предкризисную подготовку предприятия.

Антикризисное управление базируется как на общих

закономерностях, присущих управленческим процессам, так и на специфических особенностях, связанных с осуществлением антикризисных процедур. Так, например, управление всегда целенаправленно, выбор и формирование целей – исходный пункт в любом управлении, в том числе и антикризисном. Родионова Н.В. [4, 129] характеризует антикризисный менеджмент как составную часть управления деятельностью предприятия в целом и представляет его в виде системы элементов, схожих по содержанию с элементами системы управления предприятием в целом. В состав этих элементов входят следующие подсистемы:

а) целевая – совокупность стратегических и тактических целей функционирования предприятия, достижение которых обеспечивается выпуском конкурентоспособной продукции. Её компоненты: повышение качества продукции, ресурсосбережение, расширение рынка сбыта товаров, организационно-техническое развитие производства, социальное развитие коллектива, охрана окружающей среды;

б) функциональная – разработка, организация и осуществление управленческого процесса. Её компоненты: маркетинг, прогнозирование, планирование, принятие управленческих решений, организация их выполнения, учет результатов, контроль хода выполнения, мотивация и регулирование выполнения решений;

в) обеспечивающая – состав, уровень качества и организация обеспечения системы управления всем необходимым для её нормального функционирования. Её компоненты: методическое, ресурсное, техническое, кадровое, информационное и правовое обеспечение;

г) внешняя среда – факторы макро- и микросреды предприятия, инфраструктура региона, влияющие на содержание и качество управленческого решения;

д) обратная связь – различная информация, поступающая от исполнителей и потребителей к источнику принятия решения.

В то же время система контроля и обнаружения признаков предстоящей кризисной ситуации присущи только антикризисному управлению. Особое значение в данном случае принадлежит своевременному решению финансовых проблем, так как в кризисных ситуациях нерешаемые вовремя или долго решаемые проблемы только усугубляют положение.

Антикризисное управление не может быть успешным, если оно несвоевременно, не предусматривает минимизации потерь и оптимизации деятельности.

Проф. Э.М. Коротков [5] отмечает, что предметом управления является совокупность проблематики деятельности человека, выделяя таким образом стратегическое управление, экологический менеджмент и т.д. Однако следует подчеркнуть, что особенностью антикризисного управления является то, что в качестве инструмента должны выступать прежде всего профилактические меры финансового оздоровления предприятия, а не развитие объекта вообще.

Таким образом, значение антикризисного управления состоит в следующем:

постоянный анализ проблем в деятельности предприятия;

меры по преодолению экономического спада на предприятии;

снижение риска банкротства и ликвидации;

координация деятельности предприятия в целом;

мобилизация, рациональное распределение и использование ресурсов;

помощь в преодолении неопределенности рыночной среды и переходе предприятия на новый виток развития.

Проанализировав все существующие определения антикризисного управления, можно сделать вывод о том, что большинство авторов рассматривают данный вид управления как управление кризисным состоянием предприятия, т.е. его целью является выживание предприятия в кризисной ситуации и вывод его из кризисного состояния, применение мероприятий по оздоровлению предприятия. Однако более важным является предкризисная подготовка, недопущение кризисной ситуации, т.е. ликвидация кризиса в первой его фазе. В противном случае остаются нерассмотренными вопросы трактовки антикризисного управления как системы раннего реагирования на симптомы кризиса, предкризисной подготовки и снижения вероятности возникновения факторов банкротства и кризисной ситуации.

То есть можно утверждать, что антикризисное управление – это управление, способное предвдывать или смягчать кризисы, а также удерживать функционирование предприятия в режиме нормального функционирования в данный период, а также выводить его из кризисного состояния с минимальными потерями. Данный вид управления предполагает применение к предприятию экономически и социально оправданных профилактических и оздоровительных процедур, направленных на повышение его конкурентоспособности. Появление антикризисного управления

продиктовано необходимостью финансового оздоровления многочисленных предприятий, функционирующих в состоянии хронической неплатежеспособности.

Кризис имеет свою динамику развития, в которой прослеживается закономерность. В то же время каждый кризис, который происходит с конкретным предприятием в конкретной ситуации и на конкретном рынке, индивидуален и предусмотреть его течение на 100% невозможно. В этом и заключается основная сложность антикризисной программы. Она представляет собой стратегический документ, который, упрощенно говоря, является "планом действий" на случай возникновения различных кризисных ситуаций. Но антикризисная программа должна трактовать кризис стратегически: она должна быть нацелена не только на его преодоление, но и на профилактику, а также на грамотное посткризисное реагирование. Таким образом, можно дать следующее определение антикризисного управления.

Антикризисное управление – это управление, способное, прежде всего, предотвращать возникновение кризиса на базе применения системы предкризисной подготовки, реализации внутренних резервов стабилизации, а при возникновении кризисной ситуации – управлять выходом предприятия из сложившегося положения с минимальными потерями.

Система предкризисной подготовки и соответственно эффективного антикризисного управления должна содержать следующие этапы:

1) ранняя диагностика кризисных явлений и классификация их по степени опасности, исследование основных факторов, обуславливающих их развитие;

2) своевременное реагирование на ранние «сигналы» кризиса;

3) полная реализация внутренних возможностей;

4) при необходимости привлечение внешних источников для ликвидации негативных тенденций;

5) контроль за ходом распознавания ранних «сигналов» кризиса и их ликвидацией.

Можно выделить различные типы политики осуществления антикризисного управления:

предкризисное управление;
управление в условиях кризиса;
управление процессами выхода из кризиса;

стабилизация неустойчивых ситуаций;

минимизация потерь и упущенных возможностей;

своевременное принятие решений;
подготовка к кризису и минимизация его последствий.

Но акцент должен быть сделан на предкризисной подготовке, стабилизации неустойчивых ситуаций, своевременном принятии управленческих решений.

Литература

1. Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов /Под ред. С.Г. Беляева, В.И. Кошкина. - М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 510 с.

2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 504 с.

3. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова, Б.И. Кузина - Спб.: Специальная литература, 1996. - 510 с.

4. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 223 с.

5. Антикризисное управление:
Учебник / Под ред. Э.М. Короткова. – М.:
ИНФРА-М, 2001. – 432 с. – (Серия «Выс-
шее образование»).